

POÓR József

## A TANÁCSADÓ IPAR NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI ÉS A KERESKEDELMI ELMÉLETEK

A menedzsment-tanácsadás – ismert angol szóval: management/business consulting – közel százéves múlt-ra tekinthet vissza, azonban mint önálló szolgáltató iparág az utóbbi három évtizedben lett jelentős. A menedzsment-tanácsadás – továbbiakban tanácsadás – mára a fejlett világ országaiban a gazdasági élet innovációjának egyik fontos fokmérője. Szoros kapcsolat van az e területre fordított összegek és a gazdasági fejlődés között. A modern társadalmakban a nagyvállalatok, a bankok vagy az állami bürokrácia különböző szervezetei előszeretettel bíznak meg konzultáns cégeket problémáik azonosítására és azok megoldására.

A tanácsadókkal kapcsolatban sokáig élt az a közhely is, hogy ez a szakma akkor is jól él, ha a gazdaság növekszik, de akkor sem „halnak éhen” a konzultánsok, ha recesszió vagy gazdasági lanyhulás sújtja a gazdaságot. Az elmúlt két évtizedben az éves átlagos növekedési ütem kétszámjegyű volt ebben az iparágban a világon. Napjainkban viszont ez a szakma is igen jelentős válságban van a fejlett világban.

A tanácsadásról írt populáris vagy nem éppen hízelgő megjegyzések sokszor azzal is összefüggnek, hogy ez a szakterület az egyik legkevésbé „megkutatott” területe a menedzsment szakirodalomnak. Számos gyakorlati kézikönyv és cikk mellett nagyon kevés akadémiailag hiteles összefoglaló publikáció jelent meg a témáról hazánkban és külföldön egyaránt.

A jelen tanulmányban arra keresünk választ, hogy a tanácsadó cégek nemzetköziesedése, milyen módon magyarázható a nemzetközi kereskedelmi elméletek alapján.

### A tanácsadás fogalma

Eltekintve a szemantikai és stilisztikai különbségektől, alapvetően két fő csoportba sorolhatók a menedzsment-tanácsadás alapfogalmával kapcsolatos megközelítések és megfogalmazások.

- *Képesség-segélynyújtás:* Az egyik csoportba tartoznak azok a szerzők, akik úgy vélik, minden olyan

tevékenység vagy funkció, amelynek célja a segítségnyújtás (beleértve a problémafeltárást és problémamegoldást) a tanácsadás fogalmába tartozik. Ebben az értelmezésben tanácsadást nemcsak egy külső, független személy, hanem egy belső szervezeti egység vagy személy is nyújthat. A tanácsadási folyamatban speciális interakció alakul ki a segítségnyújtó (tanácsadó) és a segítséget igénylő (ügyfél) között. A tanácsadás folyamatában legalább olyan fontos megismerni a tanácsadó és az ügyfél között fennálló interakciókat, mint felismerni az ügyfél problémáit. A tanácsadás keretében „segíteni és segítséget kell adni, hogy az ügyfél kész legyen ennek el- és befogadására”.

- *Szervezet:* A másik csoportba tartozók véleménye szerint a tanácsadás olyan professzionális szolgáltatásnak tekinthető, amelyet számos tényező (pl. jogi, pénzügy, szervezeti függetlenség és a megfelelő szakmai képzettségek, képességek) megléte esetén lehet csak végezni. Ehhez a véleményhez kapcsolódva érdemes utalni Kubr szerkesztésében megjelent menedzsment tanácsadási kézikönyvre – megtalálható szinte minden tanácsadócégnél –, mely a következő fogalmat ajánlja a tanácsadással kapcsolatban: „A tanácsadás egy olyan professzionális szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak külső (pl. tanácsadó



cégek) vagy belső (pl. belső tanácsadó) szolgáltatók, abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában és megoldásában, új lehetőségek azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában.”

*Véleményem szerint a tanácsadás menedzsment/vezetési kérdésekben kellő szakmai felkészültséggel és objektivitással rendelkező személyek vagy szervezetek által nyújtott olyan tevékenység, amely magában foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, valamint megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításhoz nyújtott segítséget egyaránt.*

Fontos kérdés az is, hogy mit is kap az ügyfél a tanácsadótól. Milyen terméket és szolgáltatásokat nyújt a tanácsadó? Erre számos választ kaphatunk a szakirodalomból. Így többek között érdemes megemlíteni Markham megközelítését a menedzsment-tanácsadás sajátosságáról, mely szerint a tanácsadói beavatkozás számos szinten jelenhet meg (1. ábra).

- informáló,
- tervező,
- változást
- és szervezeti tanulás segítő.

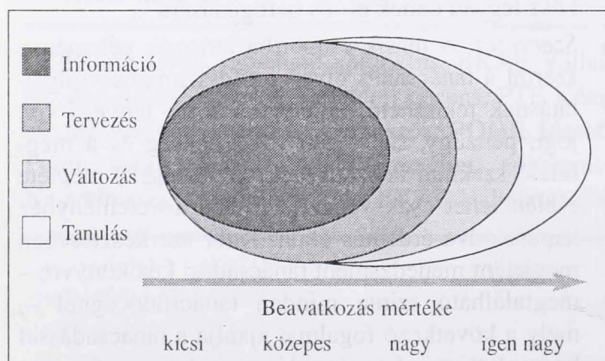
### A tanácsadói vállalkozás céljai és tudásintenzív jellege

Bármilyen üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével. Vállalaton az önálló jogalanyként működő, azaz jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozásokat értünk.

A tudásvezérelt (brain-driven) tanácsadó szervezetek sajátosságai a következőkben foglalhatók össze (Lowendahl):

1. ábra

A tanácsadói beavatkozás mértéke és formái



Markham, C. (1999): The Top Consultants. Kogan Page, London nyomán

- Az új értéket nem gépek és berendezések, hanem szakemberek, valamint azok tapasztalata hozza létre.
- A cégek kulcskompetenciáját jelentő szakmai tapasztalat és hírnév sokkal inkább az egyénektől semmint a vállalatiaktól függ.
- Szemben a hagyományos cégekkel – értsd gyártó, értékesítő és szolgáltató szervezetek – nemcsak az ügyfelekért kell versenyezniük, hanem a kiváló szakemberekért is.
- Az ilyen cégeknél előállított output nem anyagi jellegű, innovatív és a szolgáltatás minősége nagyban függ az ügyfelek elvárásaitól.

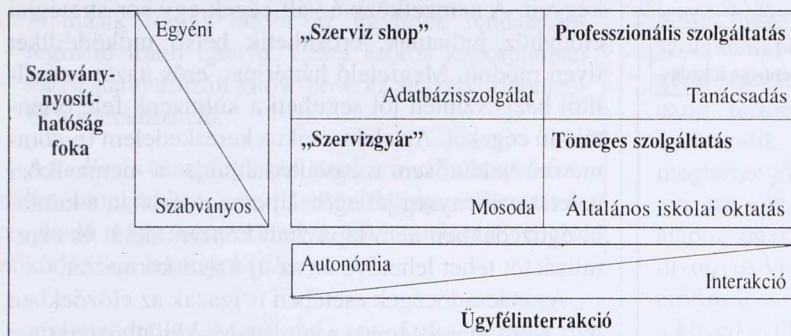
Ezen tényezők miatt különösen bonyolult a tanácsadó cégek vezetése (2. ábra). Nagyon fontos olyan szakember(ek) megléte, aki(k) körül kialakulhat az a cégkultúra, amelyben hatékonyan lehet irányítani a „tanácsadók gyülevész hadát (herding wild cats)”.

Az USA Állami Foglalkoztatási Hivatalának előrejelzése szerint az elkövetkező években leginkább a következő szakmákban várható jelentős új munkalehetőség: a számítástechnikával, információtechnológiával összefüggő területek, a programozás, a rendszerelemzés és adatbázisok adminisztrációja. Ezek az új munkakörök már mind felsőfokú végzettséget igényelnek (The fastest).

A magyar gazdaságban is megfigyelhető ugyanez a tendencia. Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy bizonyos területeken szinte a semmiből nőttek ki a korszerű szolgáltatások (pl. a telekommunikáció, egyes banki szolgáltatások vagy a professzionális tanácsadás) más területeken (egészségügy) viszont lassabban és késleltetetten zajlik ez a folyamat. A közelmúlt eseményei miatt feltehetőleg növekednek a biztonsághoz kapcsolódó szolgáltatásokkal foglalkozó cégek üzleti lehetőségei. Hazánkban is egyre erőteljesebb az irodai dolgozók létszámának a fizikai dolgozókét meghaladó mértékű növekedése, így a foglalkoztatottak összlétszámán belüli arányuk emelkedése. A tudásalapú társadalom kialakulásával és fejlődésével a gazdaság különböző területein jelentős mértékben növekedett a magasan képzett szakemberek iránti kereslet. 15–20 évvel ezelőtt még az autószerelő, az agronómus, a gépészmérnök vagy az orvosi hivatások voltak divatos szakmák, ma már viszont az IT. Míg a múlt század kezdetén a fejlett világ országainak nemzetgazdaságában meghatározó szektor a gyártás volt, addig ma ezekben az országokban a szolgáltatásoké a főszerep. A nyugati világ országaiban a szolgáltatások a GDP 65–75%-hoz járulnak hozzá, Magyarországon megközelítőleg ez a szám 66%-os szintet ért el. A becs-



A tanácsadás helye a szolgáltatások között



Forrás: Mohe, M.-H.J. Heinecke-R. Pfriem (2002): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart. p. 247.

lések szerint a különböző országok GDP-jének létrehozásában a tanácsadás a következő arányban járul hozzá (Survey):

- Az USA-ban és az Egyesült Királyságban, ahol a tanácsadás a legnagyobb tradícióval rendelkezik, a tanácsadás hozzájárulása a GDP-hez eléri az 1%-ot.
- A második legnagyobb tanácsadási piaccal rendelkező Németországban, ez az érték 0,5%.
- Az EU átlag 0,4%.
- Magyarországon ez az érték 0,38% volt 2002-ben.

A többi európai országban ez az érték a jelzett magyar érték alatt van.

Manapság a tanácsadást gyakran a tudásintenzív üzleti szolgáltatások (KIBS=Knowledge Intensive Business Services) közé sorolják (Fried) (3. ábra). A tanácsadás „a tudásalapú szolgáltatások közé tartozik, eladhatók és megvehetők, de nem esnek rá a lábakra és nem tehetők ki az üzletek kirakatába. A szolgáltatást nyújtó termékek gyakran megfoghatatlanok, nehéz őket tárolni és szállítani, nehéz bemutatni előnyeit a potenciális ügyfeleknek.” Az ilyen szolgáltatásokkal kapcsolatosan a következő négy sajátos jellemzőt kell kiemelnünk:

- a humán tőke és know-how döntő szerepét,
- a magas fokú, megfoghatatlan tevékenységek arányát,
- a különbözőséget és standardizáltságot,
- az ügyfél és a szolgáltatást nyújtó közötti intenzív kapcsolatot (Miles et al.).

### Nemzetköziesedés a tanácsadásban

Az elmúlt évtizedek során a gazdasági élet más területeihez hasonlóan nagymértékben internacionalizálódott a tanácsadói szakma is. A nagy amerikai tanácsadócégek jelentős számban alapítottak irodákat az

2. ábra ötvenes és hatvanas évektől kezdődően Nyugat-Európában és a világ más részein. McKinsey például 1959-ben hozta létre a londoni irodáját és 1990-ben már a cég globális árbevételének 63 százaléka származott az Egyesült Államokon kívülről.

A tanácsadócégek növekedési hajlama nemcsak gazdasági okokkal magyarázható. Megfigyelték, hogy azokat a munkatársakat, akik ilyen cégekhez csatlakoznak, sokkal jobban hajtja az igény – mint másokat –, hogy minden nap átéljék az intellektuális kielégülés érzését. Ezek az emberek üzleti iskolákból jöttek. Hajtósak, készek sokat utazni és stresszállapotban dolgozni. A tanácsadócégek külföldi terjeszkedései jó lehetőséget nyújtanak arra, hogy magukhoz vonzzák az ilyen embereket (Ness).

A szakma nemzetközivé válását nagyban elősegítette az is, hogy az üzleti világban az utóbbi években erőteljes globalizálódás kezdődött meg (Czerniewska). A globalizáció fogalma „az államok világszerte erősödő gazdasági kölcsönhatásait fejezi ki, melynek révén növekszik a határokon túlnyúló tranzakciók volumene és azok variációja mind javak és szolgáltatások, mind nemzetközi tőke mozgások, valamint a gyors és széles körű technológia-diffúzió tekintetében” (World és Chikán).

A tanácsadócégek nemzetközivé válását a hosszú távú üzleti megfontolások mellett a kapitalista világban időszakonként jelentkező recessziók is ösztönzik. Az anyaországbeli irodákban feleslegessé váló tanácsadói kapacitásukat megpróbálják ezek a cégek külföldön értékesíteni, így többek között a fejlődő országokban és az utóbbi időben egyre nagyobb mértékben Kelet-Európában is.

Mi készíti a vállalatokat arra, hogy leányvállalatokat alapítsanak más országokban? Mi motiválja a tanácsadócégeket arra, hogy kiterjesszék tevékenységüket külföldi piacokra? Miért lesz egy hazai cég nemzetközi? Sokféle válasz adható ezekre a kérdésekre:

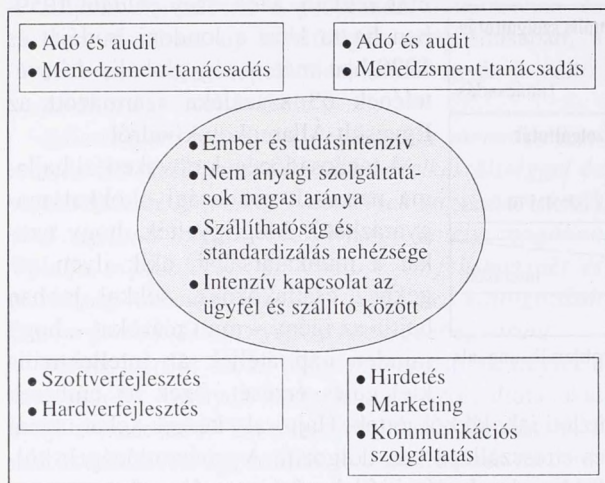
*Tradicionális okok:* Hagyományos iparágakban három jellegzetes motívum emelhető ki ezzel kapcsolatban.

- Az első, és talán a legkézenfekvőbb a nyersanyagforrás biztosítása. Erre jó példák a nagy amerikai olajtársaságok, amelyek külföldön nyitottak új kitermelő helyeket, így biztosítva az olcsó és biztonságos nyersolajbeszerzés lehetőségét.
- A hagyományos okok másik csoportjába sorolható az új piacok keresése: kis helyi piaccal rendelkező



3. ábra

### Tanácsadás a KIBS iparágak között



országok vállalatai előszeretettel nyitottak a külföld felé. Így biztosították a szükséges piacokat. Jellemző példa erre a svéd IKEA bútorgyár (*Torukell*) vagy a szintén svéd Elektrolux-csoport esete, amelyek az erőteljes külföldi expanzióval a hatvanas évek végén rövid idő alatt nagy nemzetközi konszernné váltak ki magukat. A természeti kincsekben szegény, viszonylag fejletlen belső piaccal rendelkező Japán vállalatai az ötvenes évek végétől nemzetközi expanziójuk révén tudták megszerezni a növekedésükhöz szükséges piacokat.

- Számos vállalat a drága helyi munkaerő kiváltása végett megy külföldre, nyit a nemzetközi piacok felé. Igen sok cégnek (pl. a cipőgyártó BATA) olyan termékei vannak, amelyeket csak igen olcsó munkaerővel lehet versenyképesen előállítani. A tanácsadó szakmában leginkább a másodikként említett ok fordul elő. Van egy további, a tanácsadásra és a professzionális szolgáltatásokra jellemző gyakori ok, ez pedig azzal függ, hogy az ilyen cégek ügyfeleinek nemzetközivé válása indokolja internacionalizálódásukat. A konzultánsoknak követniük kell nemzetközivé váló ügyfeleiket (*Bata-Sinclair*).

**Új okok:** A korábban leírt hagyományos tényezők mellett az egyre növekvő, gazdaságos szervezeti méretek, a K+F tevékenység költségeinek drasztikus növekedése, vagy a termékek életciklusainak radikális átalakulásai szintén nemzetközi expanzióra készítetik az üzleti élet szereplőit. Ezen új okok mögött számos befolyásoló tényező található. Melyek ezek a tényezők? A teljesség igénye nélkül a következőket emelhetjük ki: a különböző országok számos előny (adó,

vám, beruházási kedvezmény) biztosításával próbálják megnyerni a külföldön beruházó cégek, vállalatok kegyeit. A nemzetközivé vált cégek egy sor stratégiai előnyhöz juthatnak, erősíthetik belső működésüket ilyen módon. Megfelelő háttérrel, erős hazai beszállítói bázis szintén jól segítheti a külpiacok felé orientálódó cégeket. Az elektronikus kereskedelem (e-commerce) jelentősen megváltoztathatja a nemzetközi üzleti tevékenység jellegét. Új megoldásokat, a korábbi évtizedekben nem tapasztalt koncentrációt és centralizációt tehet lehetővé ez az új üzleti környezet.

A tanácsadócégek esetében is igazak az előzőekben leírt szempontok. Jogos a kérdés: Mi különbözteti meg egy hazai tanácsadó vállalatot egy nemzetközi, multinacionális konzultáns cégtől?

- **A hazai cég (domestic company)** alapvetően adott nemzeti határok között létező nemzeti piacon tevékenykedik. Ezen a piacon a társadalmi és gazdasági környezet, a gazdasági szabályozás, a kulturális értékek többé-kevésbé homogének. Természetesen egy adott ország piacán belül sem hanyagolhatók el a regionális különbségek. Egy vállalat, egy szervezet akkor van ebben a fejlődési fázisban, ha a stratégiájában alapvetően a hazai piacot tartja kiemelkedően fontosnak. A cég gazdálkodásában a világ gazdaság jelentősége elhanyagolható. Szokásos tanácsadási technológiát használ, exportja nincs, és szolgáltatásai helyben történnek. Piaci és ügyfelei helyiek.
- **Nemzetközi tanácsadócég** kategóriájába sorolhat egy vállalat, ha megjelenik szervezetén belül a nemzetközi expanzió igénye. Ezen cégek számára a világpiac, a külpiaci aktivitás meghatározóvá válik. Az exporttevékenység szerepet kap. A külföldi irodák száma még nem jelentős. Az anyaországi irodákból indulnak nemzetközi küldetésre a különböző projektteamek. Exporttevékenységüket külön részlegesen keresztül bonyolítják le.
- **Multinacionális cég** egy tanácsadó szervezet, vagy vállalkozás, amely világméretben kiterjeszti szolgáltató tevékenységét. Irodái megtalálhatók a világ különböző pontjain.
- **Globális vállalat** csoportjába tartozó tanácsadó vállalatok, stratégiájukat világméretű léptékekben alakítják ki. Globális jelleg dominál a cég egész szervezeti kultúrájában.

A nemzetközi méretekben tevékenykedő tanácsadó-cégeknél két jelentős tényezőt emel ki Niedereichhol:

Az egyik tényező szerinte a globalizálódás, amivel szoros kapcsolatban van az új piacok fejlődése, a



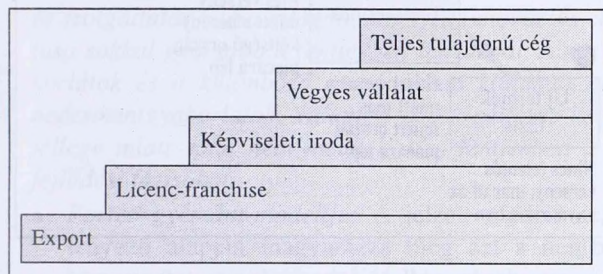
helyi tanácsadók és a nemzetközi partnerek rendelkezésre állása.

- A másik fontos faktor az ügyfelek rendszerintegráció iránti igénye. Ezzel szoros kapcsolatban van a standardizált know-how, az ágazati orientáció és a specializáció.

A 4. ábrán összefoglaljuk azokat a vállalkozási formákat, amelyekben a nemzetközi környezetben tevékenykedő vagy nemzetközivé váló tanácsadó cégek működésüket lebonyolítják.

4. ábra

#### A tanácsadó cégek jellegzetes piacralépési formái



#### Nemzetközi kereskedelmi elméletek és a tanácsadás

Jogosan merül fel a kérdés, milyen magyarázatok adhatók a tanácsadócégek tevékenységének a nemzetköziesedésére az ismert kereskedelmi elméletek alapján.

- **Merkantilizmus:** Az első legismertebb kereskedelmi elmélet XVI–XVIII. században egyeduralkodó merkantilizmus volt. Ezen elmélet szerint mindig szem előtt kell tartani azt az alapszabályt: „az idegeneknek többet eladni évente, mint amennyit az övéikből értékben elfogyasztunk” (Bekker). Egy ország, akkor jár jól, ha többet exportál, mint importál (Szentes). Az ilyen elmélet alapján a kormányok az importot jelentős mértékben monopolizálták, míg az exportot nagymértékben támogatták. Így próbálták gátat vetni annak, hogy az import révén a kincstárunk elszegényedjen.

*Merkantilista vonások figyelhetők meg számos fejlődő és egyes kelet-európai ország esetében, amikor a jelezett országok kormányai erősen korlátozták a tanácsadói szolgáltatások importját. Bizonyos esetekben különböző export és kemény valuta eredménymutatók teljesüléséhez kötik vagy kötötték a külföldi tanácsadók foglalkoztatását az említett országok kormányai.*

- **Abszolút és komparatív előnyök:** Adam Smith 1776-ben publikálta „A nemzetek gazdasága” című híres munkáját, amelyben alapvetően kérdőjelezte

meg a merkantilisták elméletét. Ő úgy vélte – egy ország gazdasága nem a merkantilista exporttöbblettől, hanem attól függ, hogy mennyi termék és szolgáltatás áll rendelkezésre az ország állampolgárai számára. A specializáció révén minden ország azon termékek és szolgáltatások előállítására szakosodik, amelyeket a leghatékonyabban tud megtermelni. Hogy egy ország mire specializálódjon, azt a piac értékítélete dönti el. A specializáció alapozódhat természetes adottságokra vagy egy bizonyos idő alatt kifejlesztett képességekre, erőforrásokra. Ezzel kapcsolatban írja Adam Smith a következőket – „ha egy idegen ország olcsóbban elláthat valamely jószággal, mint ahogy azt magunk tehetjük, okosabb ha olyan saját tevékenységünk –, amelyben némi előnyünk van termelésének egy részével vásároljuk meg azt” (Bekker). David Ricardo angol közgazdász szerint, egy ország, akkor tud igazán profitálni a komparatív előnyök elmélete alapján a nemzetközi kereskedelemről, ha igazán arra specializálódik, amiben abszolút gazdasági előnye van más országokkal szemben (Hill). *A tanácsadó szakmára mind a mai napig jellemző volt, hogy az ilyen szolgáltatások teljesítésének jelentős része a nyelvi korlátok miatt leginkább az adott ország nemzeti határai között maradt. A 90-es években a világ tanácsadó szolgáltatásainak alig 5 százalékát exportálták csak (Alpha). A megfelelő, sok országra kiterjedő helyi képviseletből álló irodahálózat alapvető feltétele a nagy, globális multinacionális vállalatok által adott vagy adandó megrendelésnek (Maister). Ebben a keretben lehet legjobban kihasználni a nemzetközi ügyfelek, olcsóbb és hatékonyabb kihasználásából eredő komparatív előnyöket. Az előzőekben leírtak mellett megfigyelhető, hogy a nagy nemzetközi konzultáns cégek igyekeznek a szakmai specializációból, a tudáscentrumok létrehozásából származó komparatív előnyöket is a lehető legnagyobb mértékben kihasználni. Előbb vagy utóbb az is várható, hogy India nemcsak a szoftveriparban, hanem a tanácsadás területén is kihasználja az angolnyelv elterjedtségéből és a nagyszámú, olcsó és képzett szakemberének rendelkezésre állásából adódó előnyeit. A ricardói komparatív előnyök elmélete Samuelson szerint „a kereskedelem sémáinak és hasznának kulcsaként a relatív költségek különbségeit nevezi meg. Napjaink modern világában más tényezők is fontosak.”*

- **Országnagyság elmélet:** Számos közgazdász tudós úgy vélte, hogy az országnagyság jóval közvetlenebbül magyarázza az országok specializáltságát, mint a komparatív előnyök elmélete. Ezzel kap-



csolatban a következőket szükséges megemlíteni (Daniels – Radebaugh):

- Ezen elmélet szerint a legnagyobb országok (Brazília, India, Kína, Oroszország, USA) igen sokféle erőforrással rendelkeznek, ezért jóval kevesebbet kell importálniuk, mint a kicsi vagy közepes méretűeknek.
- A nagy országok jóval kedvezőbb helyzetben vannak a gazdaságos üzemméret tekintetében, mint a kisebbek.

Az említett nagy országok esetében a tanácsadás csak az USA-ban érte el az ország méretének megfelelő fejlettségi fokot. Véleményem szerint csak idő kérdése, hogy ez az iparág Indiában, Kínában vagy Oroszországban jelentős fejlődésnek ne induljon és az itt létrejövő feltörekvő és terjeszkedő nagyvállalatok ösztönzésére meginduljon a tanácsadási export.

- **Faktor (tényező) elmélet:** Adam Smith és David Ricardo tételei nem teljes mértékben magyarázzák meg, hogy milyen termék jelenti a legnagyobb előnyt egy adott ország számára. Erre a dilemmára közel 125 évvel később, két svéd közgazdász Eli Heckscher és Bertil Ohlin faktorelmélete adta meg a választ (Daniels – Radebaugh)

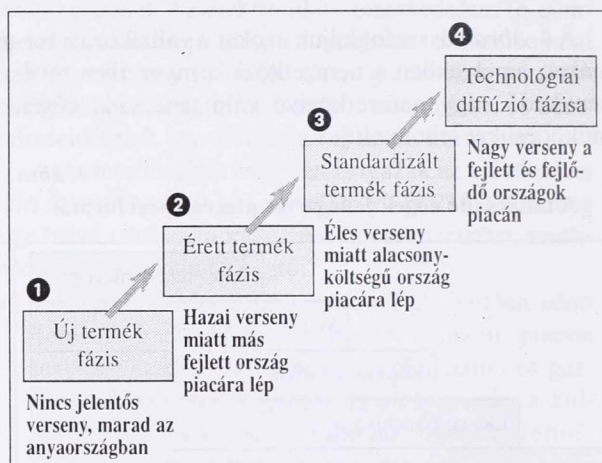
- a termőföld-munkaerő viszonya,
- a munkaerő-tőke összefüggése, és
- a technológia komplexitása alapján.

Az elmélet képviselői úgy fogalmazzák, hogy egy-egy faktoralal való jobb ellátottság alacsonyabb költséget eredményez. A Heckscher – Ohlin elmélet feltételezi, hogy azokat a termékeket és szolgáltatásokat fogják exportálni, amelyek esetében intenzíven ki tudják használni a jobb faktorellátottságból eredő előnyüket. Szemben a komparatív előnyök elméletével a nemzetközi kereskedelemben jelentkező komparatív előnyök nem a termelékenység különbségekből, hanem a különböző termelési tényezők rendelkezésre állásából magyarázhatók meg leginkább (Hill). A faktorelmélettel kapcsolatban gyakran idézik az ún. Leontief-paradoxon létezését, amit az 1973-ban Nobel díjat nyert Wassily Leontief fogalmazott meg. Elmélete szerint a tőkeerős USA-nak a tőkeigényes termékeket kellett volna exportálnia és alacsony tőkeigényű termékeket pedig importálnia. Leontief paradoxonában rávilágított arra, hogy a valóságban az USA sokkal inkább kisebb tőkeigényű termékeket exportált. Minden feltételezés ellenére viszont nagy tőkeigényű termékeket importált. Az amerikai tanácsadó cégek exportsikereit a Leontief-paradoxon jelentős mértékben alátámasztja.

- **Termékéletciklus:** Más elmélet szerint a nemzetközi kereskedelem törvényszerűségei alapvetően a termékéletciklusok alapján magyarázhatók meg a legeredményesebben.

5. ábra

A termékéletciklus modell



Az 5. ábrán látható modell szerint a termék életciklusának négy különböző fázisában eltérő lehetőségek adódnak a termékek külpiazi értékesítésére, valamint az azzal kapcsolatos közvetlen tőkeberuházásokra. A továbbiakban ismerkedjünk meg a termékéletciklus modell egyes fázisainak jellemzőivel (Daniels – Radebaugh és Szentes):

- **Bevezetés:** Az új terméket általában a fejlett ipari országok piacán jelentkező szükségletre, kielégítésére fejlesztették ki. A kifejlesztő általában monopolhelyzetben van ezen a piacon. Az eladás inkább a szolgáltatás egyediségétől, mintsem annak árától függ. A szolgáltatást viszonylag rövid ideje végzik és viszonylag alacsonyak az élőmunka-ráfordításokhoz képest az eszköz-beruházások (pl. hardver és szoftver) nagysága.
- **Érettség:** Az eladások a hazai piacon növekednek, és ezzel párhuzamosan megjelenik az export lehetősége. A növekvő értékesítés fokozottan igényli a hatékonyabb technológiát. A szolgáltatást standardizálják, ennek nyomán a munkaerő intenzitása fokozatosan csökken. A termelést beindító ország fokozatosan kiterjeszti exporttevékenységét, bár ezt gátolhatja, hogy számos országban is beindult a hasonló termék gyártása.
- **Növekedés:** A termék iránti kereslet kiegyenlítődik az egész világon. Egyes országokban jelentősen növekszik, míg más országokban visszaesik a kereslet. A termék termelése a kezdeti fázishoz képest jelentősen uniformizálódott, így



lehetővé válik a gyártás kihelyezése más országokba, többek között a fejlődőbe. A piaci versenyben a költség lesz a meghatározó.

- **Visszaesés-hanyatlás:** A termék iránti kereslet a fejlett országokban jelentősen visszaesett. A gyártás teljesen áttevődött a fejlődő országok piacára. Az ott előállított termékek igen korlátozottan, egy szűk piaci szegmensben értékesíthetők nemcsak itt, hanem a fejlett világ országaiban is.

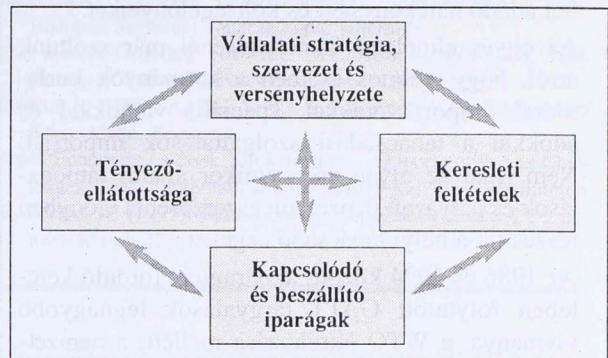
Az előzőekben leírt modellel kapcsolatosan fontos rámutatni annak a tanácsadással kapcsolatos korlátaira is. Így többek között igen sok tanácsadási termék és szolgáltatás van a világon, amelyek innovációs ciklusa sokkal gyorsabb a fentiekben leírtaknál. A nyelvi korlátok és a különböző országokban kialakult menedzsmentgyakorlatok, valamint a szolgáltatás luxus jellege miatt soha nem mennek át a fentiekben leírt fejlődési fázisokon.

- **Porter gyémánt-modellje:** A jelzett modell négy tényező alapján magyarázza meg azt a nemzeti környezetet, amely hozzájárulhat cégek versenyképességéhez. Porter szerint az anyagország jelentősége ma fontosabb, mint valaha. (6. ábra)
- **Tényezőellátottság:** az ország lehetőségei, például a képzett munkaerővel és infrastruktúrával való ellátottsága, amelyek segíthetik az adott iparágban a versenyképességet.
- **Keresleti helyzet:** az adott iparág termékei és szolgáltatásai iránti hazai kereslet.
- **Kapcsolódó iparágak:** a nemzetközileg versenyképes hazai kapcsolódó és beszállító ipar megléte vagy hiánya.
- **Vállalati stratégia, szervezet és versenyhelyzet:** azok a feltételek, amelyek vállalatok versenyhelyzetét, stratégiáját, szervezését és menedzselését meghatározzák.

Porter elképzelései szerint a nemzeti és regionális adottságok, valamint az iparágak közötti klaszterek mindig is fontos szerepet játszottak a cégek sikerében. A német vállalatokat a magas szintű műszaki felkészültség, az olaszokat a ruhaipar, míg Szingapúrt és Írországot a kormányai ipari klaszter-támogató tevékenysége (Christensen – Raynor) tette naggyá (Professor).

Ha Porternek igaza van, akkor azon országok tanácsadó vállalatai exportálnak, ahol a gyémánt-modell minden eleme megfelelő módon megtalálható és azok importálnak, ahol ezek az elemek nem megfelelő módon vannak képviselve. Az amerikai és az angol

Porteri nemzeti versenyképességi modell



Forrás: Porter, M (1990): The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, March-April, p. 77.

tanácsadóipart ezen országok gazdasági fejlettsége mellett cégeik intenzív globalizálódása és az angol nyelv tette naggyá. Mi magyarázza Európa második legnagyobb tanácsadóiparával rendelkező német konzultáns piac fejlődését? Ez véleményem szerint a következő három okkal magyarázható: a német gazdaság fejlettségével, ezen a területen meglévő a helyi kis- és középvállalatokat támogató állami segítséggel és a német cégek egyre intenzívebb globalizációjával.

- **Első piacra lépő:** Ezen elmélet alapján az elsőként új termékével vagy szolgáltatásával piacra lépő cég az, amelyik jelentős előnyre tehet szert más vállalatokkal szemben. Ez a stratégia főleg olyan iparágakban lehet sikeres, ahol kevés cég található. A tanácsadási iparban nagyon sok cég működik, ezért ez az elmélet nem különösen alkalmazható a különböző konzultáns szervezetek közötti nemzetközi versenyképesség magyarázatára.

Bemutatva a korai, a klasszikus, a neoklasszikus közgazdaságtan és a vállalati menedzsmenttudomány képviselői által kidolgozott hét nemzetközi kereskedelmi elméletet, a tanácsadás szempontjából a következő fontosabb megállapítások tehetők velük kapcsolatban:

- A nagy, fejlett országok konzultáns cégei a tanácsadó szakmában a liberalizmus talaján a szabad kereskedelem hívei. A szabad kereskedelemhez a legmegfelelőbb elméleti alapot a komparatív előnyök tana szolgáltatja. E felfogás alapján az erőforrások megfelelő allokálásával jól ki tudják szolgálni az anyaországból, illetve a helyi irodáikon keresztül a nagy megrendeléseket jelentő multinacionális ügyfeleiket. Azt nem lehet állítani, hogy a kis és közepes helyi cégek számára nem megfelelő a liberális környezet. Megfelelő nem-



zetközi hálózatba való bekapcsolódással és az internet segítségével ki tudják használni a kisméretük-ből adódó hatékonysági és költségelőnyeiket.

- Az egyes elméletek ismertetésénél már szoltunk arról, hogy számos esetben a kormányok korlátozzák importkvótákkal, speciális vámokkal és adókkal a tanácsadási szolgáltatások importját. Nem ritka az olyan eset, amikor állami támogatások és pályázati pénzek megszerzésénél előnyben részesítik a helyi tanácsadó cégeket.
- Az 1986 és 1994 között, az Uruguay forduló kéréseben folytatott GATT tárgyalások legnagyobb vívmánya, a WTO létrehozása mellett, a nemzetközi szolgáltatás kereskedelem szabályozása volt. Ez a megállapodás megfelelő alapot biztosít a globalizációban érdekelt nagy társaságoknak – így többek között a konzultáns cégek számára a szektor érdekében – a szükséges további liberalizáció ki-kényszerítésére.

## A jövő

A tanácsadás sokáig lokális tevékenység volt, csak az utóbbi évtizedekben beindult globalizáció, a nemzetközi szervezetek és integrációk segély és strukturális programjai növelték a nemzetközi jellegét.

A tanácsadó cégek sem vonhatják ki magukat az alól a tendencia alól, ami szerint sokan vitatják (*Richard, Lee – White, Mander – Cavanaugh*) a globalizáció eredményességét és a nemzetközi szervezetek és integrációk előrevivő voltát.

A multinacionális cégek globalizációs hulláma viszont az előrejelzések szerint nem lassul. Ebben a tekintetben az őket kiszolgáló konzultáns szervezeteknek, ahogy már korábban is írtuk, ha versenyben akar-nak maradni, akkor alkalmazkodniuk kell ehhez a tendenciákhoz. Ugyanakkor a globális trendek mellett ezek a cégek az eddigieknél jóval nagyobb mértékben erősíthetik lokális jellegüket. A teljesség igénye nélkül ezzel kapcsolatban a következők említhetők:

- Nemcsak a hagyományos piacokon (pl. USA vagy EU országok), hanem az újonnan beindított irodák esetében már a kezdetektől jobban odafigyelhetnek a helyi igényekre (pl. jelentések, web-site-ok két-nyelvűsége vagy teljes lokalizációja, sokszínű munkaerő-állomány alkalmazása).
- A lokalizációt erősítheti, hogy egy-egy régióban nem küldenek ki más régiókból származó szakembereket.
- A lokális irodák szerepét emelheti, ha onnan is be-kerülhetnek az anyavállalat központjába szakemberek, vezető partneri pozíciókba.

A tanácsadás szerepe a jövőben jelentősen növekszik a közszerében, valamint a kkv-ék<sup>1</sup> körében. Az említett szektorok szervezetei és vállalati feltehetőleg nagyobb mértékben veszik igénybe a helyi igényekhez jobban igazodó tanácsadó cégeket. Ez a tendencia feltehetően növelheti a helyi, erősen lokalizált nemzetközi tanácsadó cégek szerepét.

<sup>1</sup>KKV=Kis- és középvállalatok

## Felhasznált irodalom

- Aharoni, Y. (1996): The Organization of Global Service MNEs. *International Studies of Management & Organization*, Summer, No. 2, pp. 6-24.
- Bata, T. J. – Sinclair, S. (1990): *Bata shoemaker to the world*. Stockport, Toronto
- Bekker Zs. (ed.) (2000): *Alapművek, alapirányzatok. Gazdaság-elméleti olvasmányok*. Aula Kiadó, Budapest
- Byne, J. A. (2003): A Final Bow to McKinsey's High Priest. *Business Week Online*, January 28.
- Chikán A. (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Chitum, J. M. (1992): How do I go international. *Journal of Management Consulting*, Fall
- Christensen, C. M. – M. E. Raynor (2003): Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory. *Harvard Business Review*, September
- Csáki Gy. (2002): *Nemzetközi gazdaságtan alapjai*. Napvilág Kiadó, Budapest
- Daniels, D. – Radebaugh, H. (1992): *International Business Environments and Operations*. Addison-Wesley Publishing Co. Massachusetts
- Fried, J. (2000): K+F eredmények és high-tech alkalmazása a szolgáltatási szektorban. MTA, Budapest
- Czerniewska F. (2003): Globalisation Revisited: A Solution or Part of the Problem? FEACO International Conference 2003, Ljubljana, 21-23 May.
- Greiner, L. E. – R. O. Metzger (1983): *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, New York
- Hoványi G. (1997): *Menedzsment-tanácsadás*. JPTE KTK, Pécs
- Kubr, M. (1996): *Management Consulting A guide to the profession*. International Labour Office, Geneva
- Lee G. – M. White (2003): *Eine Gesichte der Zukunft*. Heyne Verlag, München
- Lowendahl, B. R. (2000): *Strategic Management of Professional Service Firms*. Handelsskole Forlag, Copenhagen
- Management Consultancy Services in Europe. (1996): Alpha Co.
- Mander, J. J. – Cavanaugh (2003): *Eine andere Welt ist möglich*. Rieman Verlag, München
- Markham, C. (1999): *The Top Consultant*. Kogan Page, London.
- McKenna, C. D. (1995): The origin's of modern management consulting. *Business and Economy History*, No. 1, pp. 51-58.
- Miles, I. – R. Coombes – S. Metcalfe (1999): *Services and Innovation Background Paper for the 6 Countries Programme Workshop*. 22-23 April, Manchester
- Mohe, M. – H. J. Heinecke – R. Pfiem (2002): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell*. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- Ness, B. (1986): *Building an International Practice*. *Sloan Management Review*, No.2., pp. 15-26.
- Niderreholz, Chr. (1996) *Unternehmensberatung*. R. Oldenbourg Verlag, München
- Poór J. (2003): *Management Consultancy in Central and Eastern Europe*. in: Curnow, Barry-Jonathan Reuvid (ed.): *The*



- International Guide to Management Consultancy. Kogan Page, London
- Póór J. – Gross, A. (2003): Management Consultancy and its Eastern European Dimension. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv, Budapest
- Póór J. – Farkas F. (2001): Nemzetközi menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, March-April.
- Professor Porter PhD (1994): Economist, October 8.
- Richard, J. (2002): Countdown für eine bessere Welt. Hauser Verlag, München

- Samuelson, P. A. – W. A. Nordhaus (1988): Közgazdaságtan III. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Strambach, S. (1999): Wissensintensive ( Knowledge-Intensive Business Services) Tanácsadóipar jellemzői
- The fastest Growing Growing Occupations 1998-2008. IUS. Bureau of Labor Statistics Employment projections
- Torekull B. (1999): Az IKEA titka. Ingvar Kamprad emlékei. Móra Könyvkiadó, Budapest
- World Economic Outlook. Globalization – Opportunities and Challenges. (1997): International Monetary Fund, May, Washington
- Wooldrige, A. (1997): Management Consultancy Survey, Economist. March 22

## SZERZŐI ÚTMUTATÓ

A Vezetéstudomány a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Budapesti Vezetőképző Központjának havi folyóirata. A lapban a vezetési, és tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség ([rbecsky@bsm.hu](mailto:rbecsky@bsm.hu)) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közli forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét beosztását, és elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatko-

zása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegek közli bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad–Hamel, 1990: 85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó, illetve forrás.

- 1) példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press.
- 2) példa (folyóirat-cikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak a Vezetéstudomány WEB-címén ([www.bsm.hu](http://www.bsm.hu)); „Vezetéstudomány/Szerzőinknek” menüpont) megadott források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

A szerkesztőség